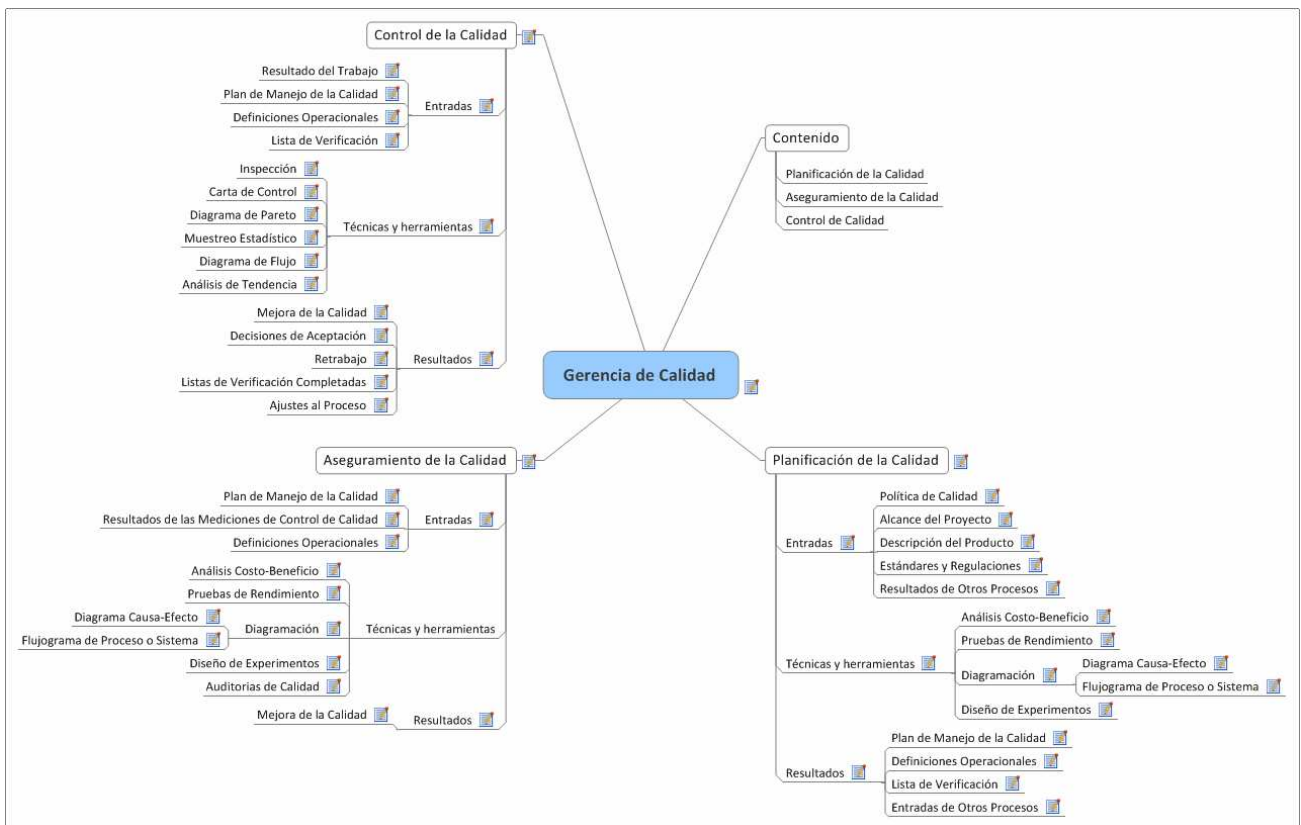


GERENCIA DE CALIDAD



La Gerencia de Calidad incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisfará las necesidades que lo originaron. Incluye todas las actividades de la función general de gerencia que determina las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades y los implemento por medio de planificación, control, aseguramiento y mejora de la calidad dentro del sistema. Consta de los siguientes procesos:

- Planificación de la Calidad: identificando qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto y determinando cómo satisfacerlos
- Aseguramiento de la Calidad: evaluando periódicamente el rendimiento general del proyecto y proporcionando confianza de que el proyecto satisfará los estándares relevantes de calidad
- Control de la Calidad: monitoreando resultados específicos del proyecto que determinan si ellos cumplen con estándares relevantes de calidad e identificando maneras de eliminar las causas de rendimiento no satisfactorio

Estos procesos interactúan entre ellos y con los pertenecientes a otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede involucrar el esfuerzo de uno o más individuos, basado en las necesidades del proyecto. Cada proceso generalmente ocurre al menos una vez en cada fase del proyecto.

Aunque los procesos son presentados como elementos discretos con interfases bien definidas, en la práctica de solapan e interactúan de maneras no detalladas aquí.

La estrategia básica del control de la calidad que aquí se describe está orientada a ser compatible con los lineamientos de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) como se describe en los lineamientos ISO 9000 y 10000. Este esquema general debe ser también compatible con lineamientos particulares como aquellos recomendados por Deming, Juran y Crosby entre otros, y con esquemas de dominio público como la Calidad Total y la Mejora Continua.

La gerencia de calidad en el proyecto debe enfocarse tanto en el proceso gerencial como en el producto del proyecto. El no ajustarse a los estándares de calidad en cualquiera de las dos dimensiones puede tener severas consecuencias para uno o más de los involucrados en el proyecto. Por ejemplo:

- Cumplir con los requerimientos del cliente sometiendo al equipo del proyecto a un trabajo excesivo, puede tener consecuencias negativas relacionadas con ausencia de personal

- Cumplir con los objetivos de tiempo del proyecto apurando las inspecciones de calidad, puede tener consecuencias negativas cuando se produzcan errores que no sean detectados

La calidad es el conjunto de características que una entidad tiene, con base en las cuales ésta satisface las necesidades establecidas e implícitas. Un aspecto crítico del manejo de la calidad en el contexto de un proyecto, es la necesidad de convertir necesidades implícitas en explícitas a través del manejo del alcance.

El equipo gerencial debe cuidarse de no confundir calidad con grado. Grado es una categoría o rango que se le otorga a las entidades que tienen similar funcionalidad, pero diferentes requerimientos de calidad. Una baja calidad es siempre un problema; un bajo grado no siempre lo es. Por ejemplo, una aplicación informática puede ser de buena calidad (sin errores obvios, manual de usuario entendible) pero de bajo grado (un número limitado de funciones), o de baja calidad (muchos errores obvios, documentación mal organizada) y de alto grado (muchas funciones). Determinar y conseguir los niveles requeridos de calidad y grado, son responsabilidad del gerente del proyecto y del equipo gerencial.

El equipo gerencial debe estar consciente de que el control moderno de la calidad complementa la gerencia moderna de proyectos. Por ejemplo, ambas disciplinas reconocen la importancia de:

- Satisfacción del Cliente: entendiendo, manejando e influenciando las necesidades de tal manera que las expectativas del cliente sean cubiertas o excedidas. Esto requiere una combinación de conformidad con especificaciones (el proyecto debe producir lo que se supone que debe producir) y adecuación para el uso (el producto debe satisfacer las necesidades reales)
- Prevención primero que Inspección: el costo de evitar errores es siempre menor que el de corregirlos
- Responsabilidad de la Gerencia: el éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo, pero sigue siendo responsabilidad de la gerencia proporcionar los recursos necesarios para el éxito
- Procesos dentro de Fases: el ciclo repetitivo planificar-hacer-verificar-actuar descrito por Demming

Adicionalmente, las iniciativas de mejora de la calidad (Total Quality Management, Continuous Improvement, etc.) pueden mejorar la calidad de la gerencia del proyecto y la del producto del proyecto.

Sin embargo, existe una diferencia importante que el equipo gerencial debe conocer con precisión: la naturaleza temporal del proyecto implica que la inversión en herramientas para mejora de la calidad, especialmente lo relacionado con prevención y valoración de defectos, debe ser asumida por la organización que maneja el proyecto, ya que el proyecto en sí rara vez consigue recuperar dicha inversión.

CONTENIDO

- Planificación de la Calidad
- Aseguramiento de la Calidad
- Control de Calidad

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

La planificación de la calidad involucra identificar qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto y determinar cómo satisfacerlos. Este es uno de los procesos claves durante la fase de planificación del proyecto y debe ser ejecutado regularmente y en paralelo con los otros procesos del proyecto. Por ejemplo, la calidad deseada del producto puede requerir un análisis detallado de riesgo con relación a un problema identificado. Antes del desarrollo de los estándares ISO 9000, las actividades descritas en esta sección eran discutidas ampliamente como aseguramiento de la calidad.

Las técnicas de planificación de la calidad que se discuten aquí, son las más frecuentemente usadas en proyectos. Pueden sin embargo haber muchas otras, que sean de utilidad en casos específicos.

El equipo del proyecto debe estar al tanto de una de las tendencias modernas en gerencia de la calidad: la calidad es planificada, no inspeccionada.

ENTRADAS

Las entradas del proceso incluyen:

- Políticas de calidad
- Alcance del proyecto
- Descripción del producto
- Estándares y regulaciones
- Resultados de otros procesos

Política de Calidad

La política de calidad es la intención y dirección general de una organización con respecto a la calidad, tal y como es expresada formalmente por la alta gerencia. La política de calidad de la organización que ejecuta el proyecto puede ser tomada tal cual para su uso en el proyecto. Sin embargo, cuando la organización carezca de políticas de calidad formales o cuando el proyecto involucre a múltiples organizaciones ejecutantes, el equipo gerencial se verá obligado a desarrollar políticas de calidad para el proyecto.

Sin importar el origen de las políticas de calidad, el equipo gerencial del proyecto es responsable de asegurarse que todos los involucrados estén apropiadamente informados.

Alcance del Proyecto

Un insumo clave para la planificación de la calidad lo constituye el documento que recoge el alcance del proyecto, ya que este contiene los productos y subproductos del proyecto así como los objetivos que sirven para definir los requerimientos más importantes.

Descripción del Producto

Aunque los elementos de la descripción del producto pueden estar incluidos en el documento que describe el alcance del proyecto, dicha descripción puede contener detalles técnicos acerca de problemas y amenazas que pueden afectar la planificación de la calidad.

Estándares y Regulaciones

El equipo gerencial debe tomar en consideración cualquier regulación o estándar que afecte el área específica de aplicación del proyecto

Resultados de Otros Procesos

En adición a lo ya citado, puede que los resultados de otros procesos sean de utilidad para la planificación de la calidad. Por ejemplo, la planificación de procura puede identificar los requerimientos de calidad de los proveedores y contratistas que deben ser reflejados en el plan general de calidad.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas de este proceso incluyen:

- Análisis costo-beneficio
- Pruebas de rendimiento
- Diagramación
- Diseño de experimentos

Análisis Costo-Beneficio

El proceso de planificación de la calidad debe considerar los compromisos entre costos y beneficios. El principal beneficio de cumplir con los requerimientos de calidad es menos retrabajo, que se traduce en mayor productividad, costos más bajos y mayor satisfacción de los involucrados. El costo primario de cumplir con los requerimientos de calidad es el gasto asociado con las actividades de gerencia de la calidad. Es un axioma que los beneficios siempre superan a los costos.

Pruebas de Rendimiento

Las pruebas de rendimiento involucran comparar las prácticas actuales o planificadas del proyecto en curso con las de otros proyectos, con el objetivo de generar ideas para mejoras y proporcionar un punto de referencia contra el cual contrastar. Los otros proyectos pueden ser ejecutados o no por la organización y pueden referirse o no, a la misma área de aplicación.

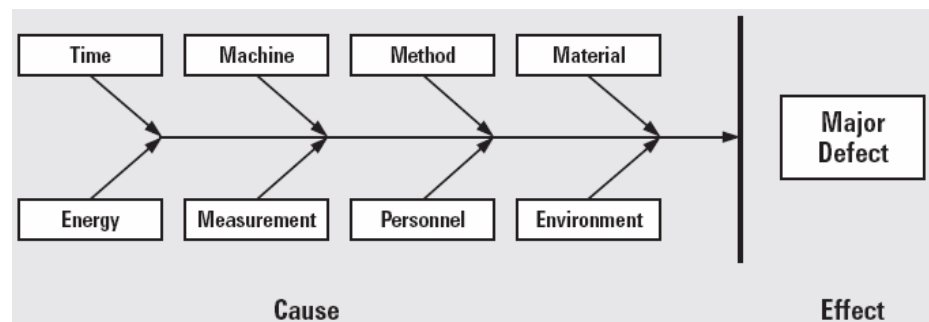
Diagramación

Un flujograma es un diagrama que muestra cómo varios elementos de un sistema se relacionan. Las técnicas de diagramación usando flujogramas que se emplean con mayor frecuencia en la gerencia de calidad incluyen:

- Diagramas Causa-Efecto
- Flujogramas de Procesos o Sistemas

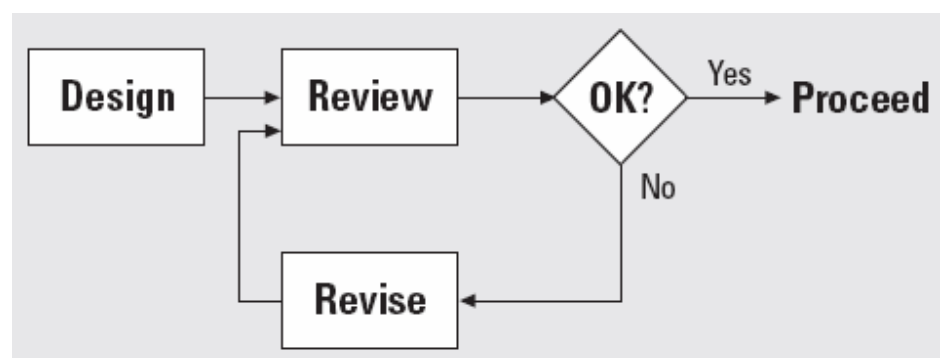
Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama Ishikawa o de espina de pescado, ilustra cómo varias causas y subcausas se relacionan para crear problemas o efectos potenciales.



Flujograma de Proceso o Sistema

Un flujograma de proceso o sistema muestra cómo varios elementos del sistema se interrelacionan. Los flujogramas pueden ayudar a que el equipo del proyecto se anticipe a los problemas que (y cuando) se puedan presentar y por lo tanto, a desarrollar estrategias para abordarlos.



Diseño de Experimentos

El diseño de experimentos es una técnica analítica que ayuda a identificar qué variables tienen mayor influencia sobre el resultado general. La técnica se aplica con más frecuencia al producto que a los problemas del proyecto (un diseñador automotriz puede querer determinar qué combinación de suspensión y cauchos producen las características de manejo más deseables a un costo razonable).

Sin embargo, también puede ser aplicado a problemas de la gerencia del proyecto tales como compromisos entre costos y cronograma. Por ejemplo, un ingeniero senior cuesta más que uno junior, pero debería ser capaz de terminar la tarea asignada en menor tiempo. Un experimento apropiadamente diseñado (en este caso, calcular los costos del proyecto y las duraciones para varias combinaciones de ingenieros junior y senior) permite determinar la solución óptima a partir de un número relativamente limitado de casos.

RESULTADOS

Los resultados del proceso incluyen:

- Plan de manejo de la calidad
- Definiciones operacionales
- Lista de verificación
- Entradas de otros procesos

Plan de Manejo de la Calidad

El plan de manejo de la calidad debe describir cómo el equipo gerencial del proyecto implementará las políticas de calidad. En terminología ISO 9000, debe describir el sistema de calidad del proyecto: Estructura, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos organizacionales necesarios para implementar la gerencia de la calidad.

El plan de manejo de la calidad proporciona datos para el plan general del proyecto y debe abordar el control, aseguramiento y mejoras de la calidad en el proyecto.

El plan de manejo de la calidad puede ser formal o informal, altamente detallado o simplemente esbozado, y basado en las necesidades del proyecto.

Definiciones Operacionales

La definición operacional describe, en términos específicos, que es cada cosa y cómo será medida por el proceso de control de calidad. Por ejemplo, no es suficiente decir que cumplir con las fechas planificadas es una medida de la calidad de la gerencia; el equipo gerencial debe también indicar si cada actividad debe iniciar a tiempo, o simplemente finalizar a tiempo. También es necesario especificar si las actividades individuales serán medidas con base en ciertos resultados identificando cuáles. La definición operacional es también llamada indicador en ciertas áreas de aplicación.

Lista de Verificación

La lista de verificación (checklist) es una herramienta estructurada, típicamente orientada a un tipo de industria o actividad específica, usada para verificar el conjunto de pasos que deben ser ejecutados. Las listas de verificación pueden ser sencillas o complejas. Usualmente están redactadas a través de imperativos ('Hacer esto') o interrogativos (¿Se ha hecho esto?). Muchas organizaciones tienen listas de verificación estándar disponibles para asegurar consistencia en actividades que se ejecutan frecuentemente. En algunas áreas de aplicación las listas de verificación son proporcionadas por suplidores comerciales o profesionales.

Entradas de Otros Procesos

El proceso de planificación de la calidad puede identificar la necesidad de actividades adicionales en otras áreas funcionales.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad está constituido por todas las actividades planificadas y sistemáticas que se implementan dentro del sistema de calidad para proporcionar confianza con relación a la satisfacción de los estándares relevantes de calidad. Debe ser ejecutado a lo largo de todo el proyecto. Previo al desarrollo de los estándares ISO 9000, las

actividades descritas bajo el título de planificación de la calidad, eran comúnmente incluidas como parte del aseguramiento de la calidad.

El aseguramiento de la calidad es frecuentemente proporcionada por un departamento exclusivamente dedicado a esta actividad, aunque esto no es una regla.

El aseguramiento puede ser proporcionado al equipo gerencial y a la gerencia de la organización ejecutante (aseguramiento interno de la calidad) o a los clientes y otros no activamente involucrados en el trabajo del proyecto (aseguramiento externo de la calidad).

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Plan de manejo de la calidad
- Resultados de las mediciones de control de calidad
- Definiciones operacionales

Plan de Manejo de la Calidad

El plan de manejo de la calidad debe describir cómo el equipo gerencial del proyecto implementará las políticas de calidad. En terminología ISO 9000, debe describir el sistema de calidad del proyecto: Estructura, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos organizacionales necesarios para implementar la gerencia de la calidad.

El plan de manejo de la calidad proporciona datos para el plan general del proyecto y debe abordar el control, aseguramiento y mejoras de la calidad en el proyecto.

El plan de manejo de la calidad puede ser formal o informal, altamente detallado o simplemente esbozado, y basado en las necesidades del proyecto.

Resultados de las Mediciones de Control de Calidad

Las mediciones de control de calidad son registros de las mediciones y pruebas de calidad en un formato para comparación y análisis.

Definiciones Operacionales

La definición operacional describe, en términos específicos, que es cada cosa y cómo será medida por el proceso de control de calidad. Por ejemplo, no es suficiente decir que cumplir con las fechas planificadas es una medida de la calidad de la gerencia; el equipo gerencial debe también indicar si cada actividad debe iniciar a tiempo, o simplemente finalizar a tiempo. También es necesario especificar si las actividades individuales serán medidas con base en ciertos resultados identificando cuáles. La definición operacional es también llamada indicador en ciertas áreas de aplicación.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Análisis Costo-Beneficio

El proceso de planificación de la calidad debe considerar los compromisos entre costos y beneficios. El principal beneficio de cumplir con los requerimientos de calidad es menos retrabajo, que se traduce en mayor productividad, costos más bajos y mayor satisfacción de los involucrados. El costo primario de cumplir con los requerimientos de calidad es el gasto asociado con las actividades de gerencia de la calidad. Es un axioma que los beneficios siempre superan a los costos.

Pruebas de Rendimiento

Las pruebas de rendimiento involucran comparar las prácticas actuales o planificadas del proyecto en curso con las de otros proyectos, con el objetivo de generar ideas para mejoras y proporcionar un punto de referencia contra el cual contrastar. Los otros proyectos pueden ser ejecutados o no por la organización y pueden referirse o no, a la misma área de aplicación.

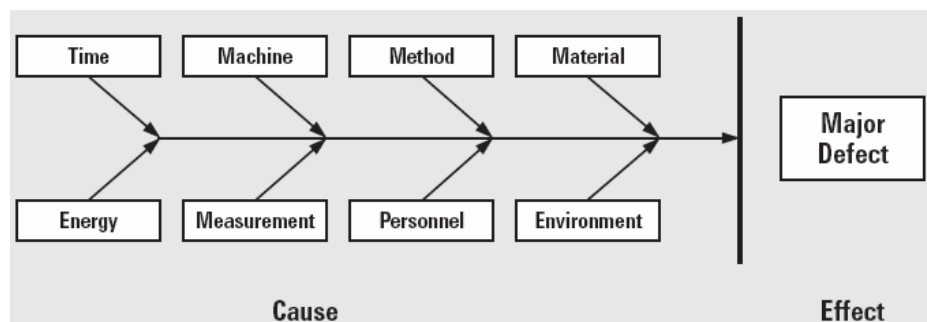
Diagramación

Un flujograma es un diagrama que muestra cómo varios elementos de un sistema se relacionen. Las técnicas de diagramación usando flujogramas que se emplean con mayor frecuencia en la gerencia de calidad incluyen:

- Diagramas Causa-Efecto
- Flujogramas de Procesos o Sistemas

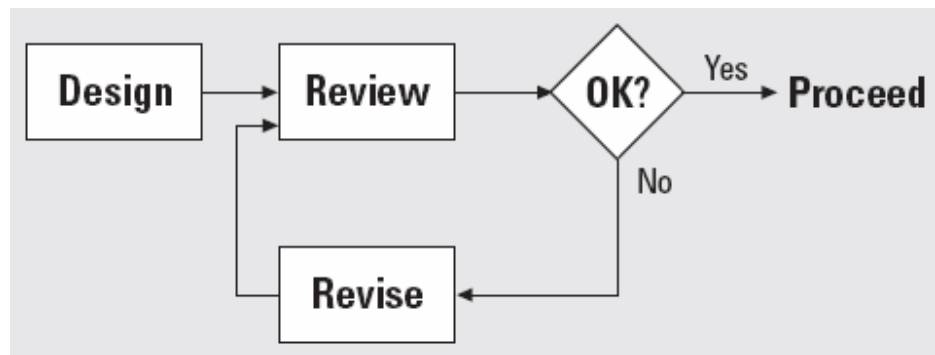
Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama Ishikawa o de espina de pescado, ilustra cómo varias causas y subcausas se relacionan para crear problemas o efectos potenciales.



Flujograma de Proceso o Sistema

Un flujograma de proceso o sistema muestra cómo varios elementos del sistema se interrelacionan. Los flujogramas pueden ayudar a que el equipo del proyecto se anticipe a los problemas que (y cuando) se puedan presentar y por lo tanto, a desarrollar estrategias para abordarlos.



Diseño de Experimentos

El diseño de experimentos es una técnica analítica que ayuda a identificar qué variables tienen mayor influencia sobre el resultado general. La técnica se aplica con más frecuencia al producto que a los problemas del proyecto (un diseñador automotriz puede querer determinar qué combinación de suspensión y cauchos producen las características de manejo más deseables a un costo razonable).

Sin embargo, también puede ser aplicado a problemas de la gerencia del proyecto tales como compromisos entre costos y cronograma. por ejemplo, un ingeniero senior cuesta más que uno junior, pero debería ser capaz de terminar la tarea asignada en menor tiempo. Un experimento apropiadamente diseñado (en este caso, calcular los costos del proyecto y las duraciones para varias combinaciones de ingenieros junior y senior) permite determinar la solución óptima a partir de un número relativamente limitado de casos.

Auditorias de Calidad

La auditoria de calidad es una revisión estructurada de las otras actividades de manejo de la calidad. El objetivo de la auditoria de la calidad es identificar las lecciones aprendidas que permitan mejorar el rendimiento de este y otros proyectos dentro de la organización ejecutante. Las auditorias de calidad deben ser planificadas aleatoriamente y deben ser ejecutadas por auditores debidamente capacitados ya sea interna o externamente.

RESULTADOS

El resultado de este proceso es la mejora de la calidad.

Mejora de la Calidad

La mejora de la calidad involucra la toma de decisiones para el incremento de la efectividad y la eficiencia del proyecto, con el objeto de añadir beneficios a los involucrados. En la mayoría de los casos, la implementación de mejoras en la calidad requerirá la preparación de requerimientos de cambios o la toma de acciones correctivas que deben ser manejadas de acuerdo con los procedimientos para el control general de cambios.

CONTROL DE LA CALIDAD

El control de calidad involucra el monitoreo de resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con estándares relevantes de calidad, identificando maneras de eliminar las causas de resultados no satisfactorios. Esta acción debe ser ejecutada a lo largo de todo el

proyecto. Los resultados del proyecto incluyen tanto los del producto como los de la gerencia en si, tales como costos y rendimiento. El control de la calidad es frecuentemente implementado por un departamento exclusivamente dedicado a esta actividad, aunque esto no es una regla.

El equipo gerencial del proyecto debe tener un conocimiento funcional de control estadístico de procesos, especialmente lo relacionado con muestreo y probabilidad, para ayudarlos a evaluar las salidas de control. Entre otros aspectos deben estar en capacidad de diferenciar entre:

- Prevención (mantener los errores fuera del proceso) e inspección (mantener los errores fuera del alcance del cliente)
- Muestreo de atributos (el resultado está o no conforme) y el muestreo de variables (el resultado es comparado contra una escala continua que mide el grado de conformidad)
- Causas especiales (eventos inusuales) y causas aleatorias (variaciones normales del proceso)
- Tolerancias (el resultado es aceptable si cae dentro del rango definido por la tolerancia) y límites de control (el proceso está en control si el resultado se encuentra dentro de los límites de control)

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Resultados del trabajo
- Plan de manejo de la calidad
- Definiciones operacionales
- Listas de verificación

Resultado del Trabajo

Los resultados del trabajo incluyen tanto productos como procesos del proyecto. La información de lo planeado o resultados esperados (a partir del plan del proyecto) debe estar disponible junto con los resultados actuales.

Plan de Manejo de la Calidad

El plan de manejo de la calidad debe describir cómo el equipo gerencial del proyecto implementará las políticas de calidad. En terminología ISO 9000, debe describir el sistema de calidad del proyecto: Estructura,

responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos organizacionales necesarios para implementar la gerencia de la calidad.

El plan de manejo de la calidad proporciona datos para el plan general del proyecto y debe abordar el control, aseguramiento y mejoras de la calidad en el proyecto.

El plan de manejo de la calidad puede ser formal o informal, altamente detallado o simplemente esbozado, y basado en las necesidades del proyecto.

Definiciones Operacionales

La definición operacional describe, en términos específicos, que es cada cosa y cómo será medida por el proceso de control de calidad. Por ejemplo, no es suficiente decir que cumplir con las fechas planificadas es una medida de la calidad de la gerencia; el equipo gerencial debe también indicar si cada actividad debe iniciar a tiempo, o simplemente finalizar a tiempo. También es necesario especificar si las actividades individuales serán medidas con base en ciertos resultados identificando cuáles. La definición operacional es también llamada indicador en ciertas áreas de aplicación.

Lista de Verificación

La lista de verificación (checklist) es una herramienta estructurada, típicamente orientada a un tipo de industria o actividad específica, usada para verificar el conjunto de pasos que deben ser ejecutados. Las listas de verificación pueden ser sencillas o complejas. Usualmente están redactadas a través de imperativos ('Hacer esto') o interrogativos (¿Se ha hecho esto?). Muchas organizaciones tienen listas de verificación estándar disponibles para asegurar consistencia en actividades que se ejecutan frecuentemente. En algunas áreas de aplicación las listas de verificación son proporcionadas por suplidores comerciales o profesionales.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas incluyen:

- Inspección

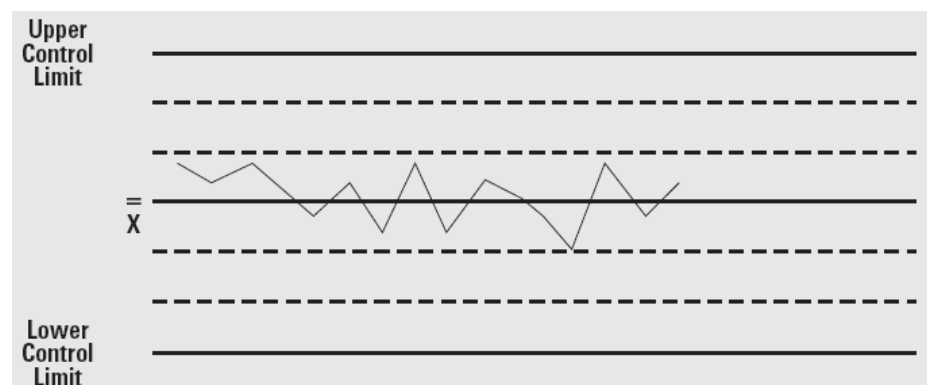
- Cartas de control
- Diagramas de Pareto
- Muestreo estadístico
- Diagramas de flujo
- Análisis de tendencias

Inspección

La inspección incluye actividades tales como medición, examen y prueba que se llevan a cabo para determinar si los resultados están conformes con los requerimientos. Estas inspecciones pueden ser conducidas a cualquier nivel (por ejemplo, pueden ser inspeccionados los resultados de actividad por actividad o sólo del resultado final). Las inspecciones son también llamadas revisiones, revisión del producto y auditoria.

Carta de Control

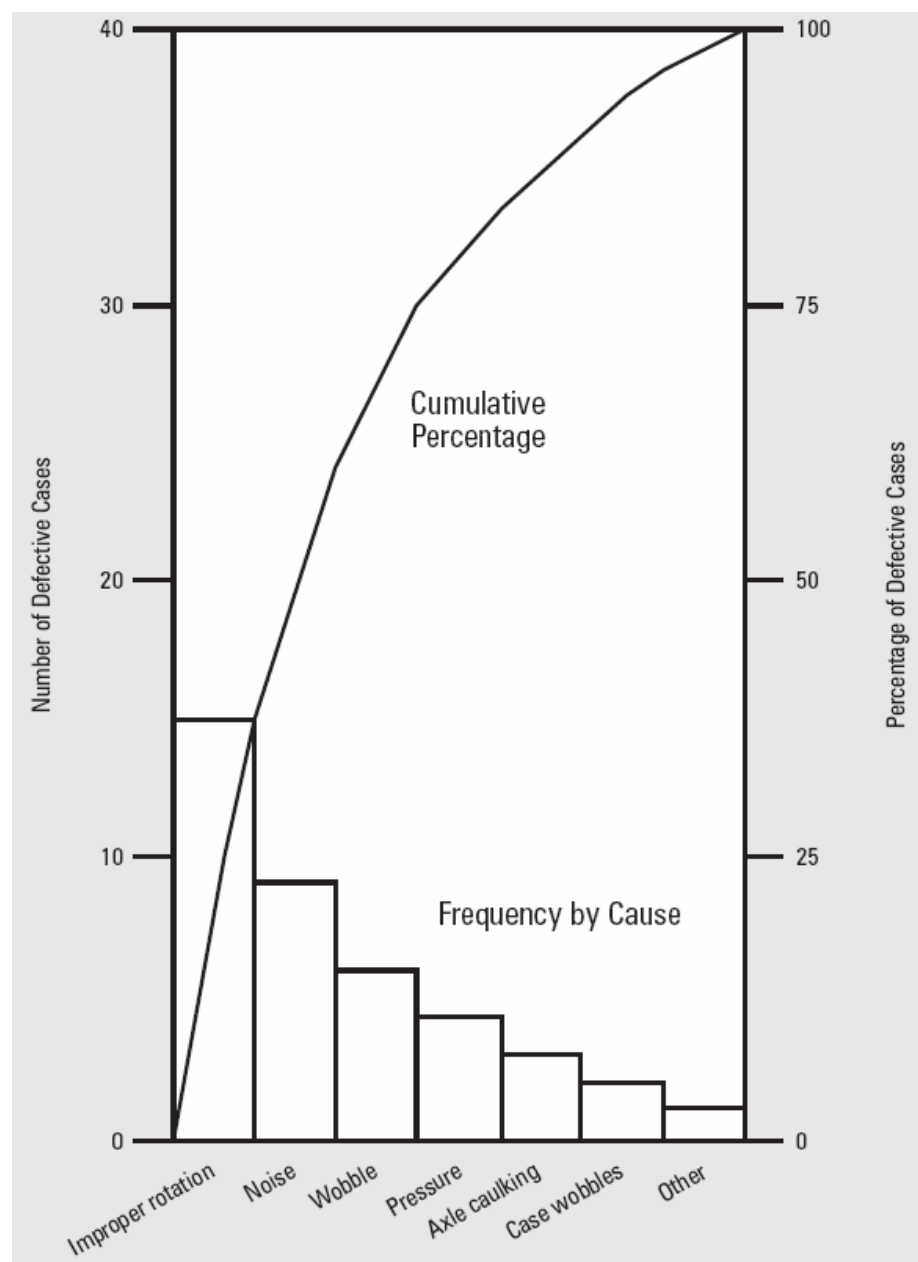
Las cartas o diagramas de control son gráficos que muestran los resultados de un proceso a lo largo del tiempo. Son usados para determinar si el proceso está 'bajo control' (por ejemplo, son las diferencias en los resultados consecuencia de variaciones aleatorias o han ocurrido eventos inusuales cuyas causas deben ser identificadas y corregidas. Cuando un proceso está bajo control, este no debe ser ajustado. El proceso puede ser modificado para proporcionar mejoras pero no debe ser ajustado cuando esté bajo control.



Las cartas de control pueden ser utilizadas para monitorear cualquier tipo de variable. Aunque lo más común es que sean usadas para llevar registro de tareas repetitivas tales como lotes manufacturados, también se emplean para monitorear variaciones en los costos y plan, volumen y frecuencia de los cambios de alcance, errores en los documentos del proyecto y otros resultados gerenciales que ayuden a determinar si el proceso de gerencia del proyecto está bajo control.

Diagrama de Pareto

Un diagrama de Pareto es un histograma, ordenado por frecuencia de ocurrencia, que muestra cuántos resultados fueron generados por tipo o categoría de causa identificada. El ordenamiento es utilizado para guiar la acción correctiva. El equipo del proyecto debe primero tomar acciones para corregir los problemas que ocasionan un mayor número de fallas. Los diagramas de Pareto están conceptualmente relacionados con la Ley de Pareto, que sostiene que un número relativamente pequeño de causas normalmente producirá la gran mayoría de problemas o defectos.



Muestreo Estadístico

El muestreo estadístico consiste en escoger una parte de la población para efectos de inspección. Un apropiado muestreo frecuentemente reduce los costos de la actividad de control de la calidad. Existe una cantidad substancial de información en una muestra estadística; en algunas áreas de aplicación, es necesario que el equipo de gerencia esté familiarizado con una gama de técnicas de muestreo.

Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son usados en control de calidad para ayudar al análisis acerca de cómo un problema ocurre.

Análisis de Tendencia

El análisis de tendencia involucra el uso de técnicas matemáticas para pronóstico de resultados basados en información histórica. El análisis de tendencia es frecuentemente usado para monitorear:

- Rendimiento técnico: cuántos errores o defectos han sido identificados y cuántos permanecen sin resolver
- Rendimiento de costos y plan: cuántas actividades por período han sido completadas con variaciones significativas

RESULTADOS

Los resultados de este proceso incluyen:

- Mejoras de calidad
- Decisiones de aceptación
- Retrabajo
- Listas de verificación completadas
- Ajustes al proceso

Mejora de la Calidad

La mejora de la calidad involucra la toma de decisiones para el incremento de la efectividad y la eficiencia del proyecto, con el objeto de añadir beneficios a los involucrados. En la mayoría de los casos, la implementación de mejoras en la calidad requerirá la preparación de requerimientos de cambios o la toma de acciones correctivas que deben

ser manejadas de acuerdo con los procedimientos para el control general de cambios.

Decisiones de Aceptación

Los elementos inspeccionados serán aceptados o rechazados. Los ítems rechazados requerirán retrabajo.

Retrabajo

Consiste en las acciones tomadas para corregir los ítems defectuosos o no conformes. El retrabajo, en especial el no pronosticado, es frecuentemente la causa del fracaso de un proyecto. El equipo del proyecto debe hacer todo esfuerzo razonable por minimizar el retrabajo.

Listas de Verificación Completadas

Cuando se emplean listas de verificación, la completación de éstas debe formar parte de los registros del proyecto

Ajustes al Proceso

Los ajustes al proceso involucran las acciones correctivas o preventivas inmediatas, como resultado de las medidas de control de calidad. EN algunos casos, el ajuste del proceso puede requerir que sea manejado de acuerdo con los procedimientos establecidos para el control general de cambios.